

34

Материальное стимулирование управленческих проектных команд



Ариадна Денисова

ведущий эксперт департамента
управленческого консалтинга
ЗАО «Профессиональные
аудиторские консультации»,
канд. экон. наук
E-mail автора: denisova_av@rambler.ru

Настоящая статья посвящена актуальной проблеме стимулирования управленческих проектных команд. В условиях нарастающей популярности управления проектами многие менеджеры и консультанты забывают о важности человеческого фактора и необходимости мотивации персонала. Те же, кто всерьез задумывается над этим вопросом, сталкиваются с недостатком практических наработок в данной области, особенно там, где это касается управленческого звена. Наша статья призвана помочь специалистам по управлению проектами в создании эффективных мотивационных схем управленческих проектных команд.

Если вы требуете от кого-нибудь, чтобы он отдал свое время и энергию для дела, то позаботьтесь, чтобы он не испытывал финансовых трудностей.
Генри Форд

Вы можете гордиться тем, что система управления проектами в компании внедрена? Все ознакомлены с новыми правилами, вы облегченно вздохнули, а работа все не идет? Сотрудники не хотят или не могут работать в новых проектных рамках. Вы проводите тренинг, еще раз направляете всех на обучение, но «воз и ныне там». Знакомая ситуация? Тогда эта статья, несомненно, для вас.

К сожалению, многие гуру проектного менеджмента забывают о том, что при

изменении условий работы необходимо обратить особое внимание на систему мотивации, ведь теперь сместился фокус контроля: если раньше особое внимание уделялось индивидуальным результатам, то теперь немаловажным моментом стали командные достижения, а также вклад отдельных сотрудников в результаты работы команды. Большинство публикаций на тему проектного менеджмента ограничивается упоминанием важности управления командой, но конкретных рекомендаций по дизайну мотивационных

схем там не найти. Особое затруднение вызывает стимулирование управленческих команд, результаты работы которых трудноизмеримы. Так какой же должна быть система мотивации участников управленческих проектных команд?

Как правило, первой на ум приходит мысль о бригадной оплате труда. Однако вынуждены констатировать, что данная система ориентирована на рабочих, а сам механизм расчета КТУ (коэффициента трудового участия) довольно субъективен, так как в его основе лежит мнение

членов команды о вкладе каждого из них в общее дело. Поэтому нам придется отойти от традиционных представлений и сконструировать нечто новое и более эффективное. Но все новое — это хорошо забытое старое. Поэтому при создании мотивационной схемы в условиях проектного управления в качестве основы можно использовать методы, применяемые в традиционных схемах оплаты руководителей, специалистов и служащих.

Алгоритм конструирования мотивационных схем довольно прост и зависит от нескольких параметров, представленных на рисунке.

Для начала необходимо определить, на чем будет основана ваша система мотивации: будет ли заработная плата участников проектных команд всецело зависеть от их работы по проекту либо их деятельность в рамках проекта повлияет лишь на премиальные выплаты. Здесь решающую роль может играть процент занятости сотрудников в проекте. Если помимо работы в проекте сотрудники большую часть времени выполняют иные функции, в рамках, к примеру, линейно-функциональной структуры, то целесообразно мотивировать их деятельность в проектной команде исключительно премиальными выплатами, а оклад начислять за выполнение функциональных обязанностей. Однако возможен вариант, когда и оклад, и премия начисляются сотрудникам исключительно за работу в проектной команде. Тогда необходимо провести четкое различие между критериями, по которым определяется размер оклада, и критериями, по которым рассчитывается размер премии.

После того как вы остановите свой выбор на одной из мотивационных схем, можно смело приступать к следующему этапу. Теперь предстоит решить, каким образом будет определяться размер вознаграждения — на всю команду, с последующим распределением по сотрудникам либо на каждого сотрудника в отдельности. В обоих случаях придется позаботиться о критериях вознаграждения, а в случае с командным начислением оплаты труда также и о принципе определения вклада сотрудника в общие результаты.

Вознаграждение может быть рассчитано исходя из следующих критериев: 1) характер работ; 2) компетентность сотрудника; 3) результативность труда. Ха-



Таблица 1. Балльные оценки признаков, определяющих сложность выполняемых трудовых функций

Признаки сложности	Удельная значимость признака	Балльная оценка степеней признаков с учетом их удельной значимости									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Характер работ	0,3	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7	3,0
		Информационно-технические			Аналитико-конструктивные			Организационно-административные			
2. Разнообразие работ	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05	1,2		
		Простые, часто повторяющиеся работы в пределах задания			Работы, проводимые в масштабе команды			Работы, проводимые как в масштабе команды, так и за ее пределами			
3. Самостоятельность выполнения работы	0,25	0,25	0,5	0,75	1,00	1,25	1,5	1,75	2,00		
		Работы, выполняемые под непосредственным руководством других членов команды			Работы, выполняемые под оперативным и общим руководством проектного менеджера			Работы, выполняемые самостоятельно			
4. Масштаб руководства	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05			
		Руководство над выполнением заданий в составе команды			Руководство проектной командой			Руководство несколькими командами		Комплексное руководство предприятием	
5. Дополнительная ответственность	0,15	0,15	0,3	0,45	0,6	0,75	0,9	1,05			
		Руководство проектной командой				Материальная и моральная ответственность					

актер работ определяется на основе оценки различных параметров: уровня ответственности, масштаба руководства и т. п. Но большинство используемых сегодня в мире показателей характера работ можно уложить в традиционную российскую схему оценки сложности труда руководителей, специалистов и служащих, которую можно найти в «Методических рекомендациях НИИ труда России по оценке сложности труда руководителей, специалистов и служащих». Применительно к управленческим командам она выглядит так, как показано в табл. 1.

Согласно таблице, работа проектного менеджера будет характеризоваться большей сложностью, нежели труд простого исполнителя, поскольку менеджер проекта большую часть времени занимается организационно-административными работами, взаимодействуя не только с членами своей команды, но также и с другими командами проектов. При этом он осуществляет работы самостоятельно, неся моральную ответственность за результаты труда.

Показатель сложности может быть дополнен параметром напряженности труда, которая скорее характерна для профессий рабочих и служащих. Однако напряженность труда может оказаться полезной в случае, если труд проектной команды характеризуется высоким уровнем нервно-психических и физических нагрузок. Здесь оцениваются такие параметры, как интеллектуальные и сенсорные нагрузки, монотонность нагрузок, режим работы. Опорой для оценки напряженности может стать трансформированная методика Госсанэпиднадзора РФ «Гигиенические критерии оценки и классификации условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса. Руководство»¹.

Оценка уровня сложности и напряженности труда производится путем анализа выполняемых сотрудниками работ. Этот метод также называется «анализом заданий». В результате такого анализа мы получаем балльную оценку отдельных ра-

¹ Дудяшова В. П., Бойко С. В., Анисимова (Денисова) А. В. Каждому — по сложности и напряженности его труда // Человек и труд. — 2004. — № 1. — С. 70—74.

Таблица 2. Шкала оценки уровня образования

Ступень образования	Балльная оценка
Ниже среднего	0
Среднее	1
Среднее специальное или два курса высшего образования	2
Высшее образование — четыре года (бакалавр)	3
Высшее образование — пять лет (специалист)	4
Год после университета/института (магистр)	5
Кандидат наук / МВА	6
Доктор наук	7

Таблица 3. Шкала оценки опыта работника

Срок работы	Балльная оценка
Менее 6 мес.	0
От 6 мес. до 1 года	1
От 1 года до 3 лет	2
От 3 до 5 лет	3
От 5 до 10 лет	4
От 10 до 20 лет	5
Боле 20 лет	6

Таблица 4. Форма анкеты для оценки результативности работы

Определение качества	Оценка проявления качества				
	Выдающиеся (5 баллов)	Превышает стандарты выполнения работы (4 балла)	Соответствует стандартам работы (3 балла)	Необходимо улучшение (2 балла)	Неудовлетворительно (1 балл)
1. ЗНАНИЕ РАБОТЫ. Общее знание и понимание установленных служебных и должностных обязанностей, стандартов, процедур					
2. КАЧЕСТВО РАБОТЫ. Аккуратность, основательность, точность выполнения					
3. КОЛИЧЕСТВО И СРОКИ РАБОТЫ. Объем успешно и своевременно выполненной работы					
4. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ. Эффективность решения проблем					
5. ПОСЕЩАЕМОСТЬ И ПУНКТУАЛЬНОСТЬ					
6. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ. Эффективность управления временем, умение расставлять приоритеты, доведение работы до конца					
7. ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТОМ. Эффективность взаимодействия и обращения с внешними (потребители) и внутренними (коллеги) клиентами					

бот. Сумма балльных оценок по каждой из командных ролей сотрудников дает нам общую оценку сложности выполняемых заданий в рамках каждой роли.

Следующий критерий вознаграждения — компетентность работника. Компетентность складывается из уровня знаний, умений и навыков, уровня образования и опыта. Их оценка и отражает уровень компетентности сотрудника. Набор навыков члена управленческой команды может включать навыки межличностного общения, решения проблем, контроля, мотивации, установления целей, анализа информации, стратегического и оперативного

планирования. Круг знаний, как правило, ограничивается знанием принципов проектного управления, отраслевой специфики, нормативной документации, профессиональной сферы. Перечень умений может состоять из владения компьютерной и оргтехникой, умения составлять документы. Что касается оценки образования и опыта сотрудников, здесь мы предлагаем использовать шкалы оценки, представленные в табл. 2 и 3.

При этом в ходе оценки можно учитывать как общий стаж сотрудника, так и непосредственно стаж работы по рассматриваемой специальности.

Для того чтобы балльная оценка сложности, напряженности и компетентности работника приняла вид коэффициента, надо совершить ряд операций. Прежде всего, следует определить максимальное количество баллов по каждому из показателей. Так, максимальный уровень признака сложности, согласно табл. 1, равен 8,3, максимальное значение оценки уровня образования равно 7, а опыта работы — 6 баллам.

Отношение уровня показателя к его максимальной оценке и даст нам искомый коэффициент:

Коэффициент = Наблюдаемый уровень признака (баллов) / Максимальный уровень признака (баллов)

Перейдем к оценке достижения индивидуальных и командных целей. Такая оценка может быть произведена в обоих случаях исходя из отношения фактического уровня достигнутых показателей к их плановому значению. К примеру, перед командой была поставлена задача разработки нового продукта в установленный срок с определенным качеством и заданной себестоимостью. Тогда по завершении работы над проектом все, что потребуется, — оценить уровень выполнения поставленной задачи. Последнее действие может осуществляться опытными экспертами в данной отрасли либо на основе анализа сроков и измерения заданных показателей (если это возможно). Еще один вариант оценки результативности работы представлен в виде оценочного листа в табл. 4.

Распределение командного вознаграждения на каждого сотрудника производится по тем же критериям, которые используются для расчета индивидуальных вознаграждений.

Оговоримся, что каждый из критериев назначения вознаграждения может использоваться как в отдельности, так и вместе в виде комплексного коэффициента. Последний представляет собой произведение всех или части критериев.

Заключительный этап — определение принципа начисления фонда оплаты: будет ли он начисляться по факту либо сначала будет начислен некий плановый фонд оплаты на всю команду проекта, который мы впоследствии начнем распределять. Так или иначе, нам пригодятся вышеперечисленные критерии: в первом случае — для непосредственного начисления заработной платы, во втором — для распределения выделенного планового фонда заработной платы.

Изложенные подходы к формированию выплат членам управленческой проектной команды могут применяться как в комплексе, так и по отдельности, позволяя создать своеобразную модульную схему стимулирования участников проектных команд. Состав модулей может меняться в зависимости от предпочтений руководства компании и ее сотрудников. В любом случае сформированная на их базе система материального стимулирования будет отличаться объективностью, эффективностью, прозрачностью и простотой. **ЖУК**